

## Соціально-етичний маркетинг у забезпеченні соціальної стійкості бізнесу в умовах воєнних викликів

Шостаковська Антоніна Віталіївна<sup>1</sup>, Козинець Анатолій Олександрович<sup>2</sup>,  
Майстренко Юлія Володимирівна<sup>3</sup>

| Опубліковано | Секція    | УДК                 |
|--------------|-----------|---------------------|
| 30.01.2026   | Економіка | 339.138:658.5:364.4 |

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18818147>

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методологічні засади соціально-етичного маркетингу як стратегічного інструменту забезпечення соціальної стійкості бізнесу в умовах воєнних викликів. Обґрунтовано, що підприємства трансформують маркетингові стратегії, переходячи до соціально орієнтованих і ціннісно спрямованих моделей управління. Соціально-етичний маркетинг інтегрує комерційні цілі з відповідальністю перед суспільством, довіллям і стейкхолдерами. Систематизовано економічні, соціально-психологічні, технологічні та регуляторні чинники впливу воєнного середовища. Розкрито механізм підвищення соціальної стійкості через формування довіри, репутаційного капіталу, підтримку персоналу та розширення ресурсного доступу. Запропоновано трирівневу модель імплементації соціально-етичного маркетингу у стратегічне управління підприємством.

**Ключові слова:** соціально-етичний маркетинг, соціальна стійкість бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, воєнні виклики, репутаційний капітал, стейкхолдери, ціннісно-орієнтований маркетинг, ESG-звітність, маркетингові комунікації.

### Socio-ethical marketing in ensuring business social resilience under wartime challenges

**Abstract.** The article explores the theoretical and methodological foundations of socio-ethical marketing as a strategic instrument for ensuring business social resilience under wartime challenges. It is determined that in the contemporary realities of a full-scale military conflict, enterprises are compelled to fundamentally reconsider their market behavior strategies, shifting from purely commercial approaches to socially oriented and value-driven management models. It is substantiated that socio-ethical marketing represents a concept that organically integrates an organization's commercial objectives with its responsibility toward society, the environment, and a wide range of stakeholders, acquiring qualitatively new substantive dimensions under wartime conditions. Four groups of factors influencing the

<sup>1</sup> д.е.н., професор кафедри менеджменту та логістики, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»  
<https://orcid.org/0000-0001-8948-5777>

<sup>2</sup> PhD за спеціальністю менеджмент кафедри менеджменту та логістики, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет» <https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

<sup>3</sup> к.е.н., доцент кафедри маркетингу, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»  
<https://orcid.org/0000-0003-1291-016X>

transformation of enterprise marketing strategies in a wartime environment are systematized: economic, socio-psychological, technological, and regulatory-legal. The mechanism of interconnection between the implementation of socio-ethical marketing principles and the enhancement of business social resilience is revealed. This mechanism operates through five interrelated channels: building consumer trust, accumulating reputational capital, developing social support networks, effectively engaging and retaining personnel, and expanding access to financial and non-financial resources. It is argued that wartime crisis conditions act as a powerful catalyst for the transition toward socially responsible business models, forming fundamentally new standards of interaction between business and society and defining new criteria for evaluating marketing performance. A three-level conceptual model for integrating socio-ethical marketing into enterprise strategic management is proposed, based on the principles of transparency, social responsibility, patriotism, and long-term value orientation. The model encompasses strategic, tactical, and operational levels and includes a corresponding system of balanced performance indicators. Prospective directions for further research are identified, particularly regarding the development of sector-specific practical tools of socio-ethical marketing for various sectors of the economy in the context of Ukraine's recovery and post-war development.

**Keywords:** socio-ethical marketing, business social resilience, corporate social responsibility, wartime challenges, reputational capital, stakeholders, value-oriented marketing, ESG reporting, marketing communications.

### Вступ

**Постановка проблеми.** Глобальна трансформація бізнес-середовища, спричинена повномасштабним вторгненням росії в Україну у лютому 2022 року, поставила перед вітчизняними підприємствами безпрецедентні виклики у сфері стратегічного управління та маркетингової діяльності. Умови воєнного часу докорінно змінили пріоритети ринкових гравців, примусивши їх переосмислити саму природу бізнес-моделей і характер взаємодії з суспільством. У цьому контексті соціально-етичний маркетинг набуває принципово нового значення, перетворюючись із нішевого управлінського підходу на стратегічно необхідний інструмент виживання та розвитку підприємства. Соціальна стійкість бізнесу визначається як здатність підприємства зберігати та нарощувати позитивні соціальні відносини з ключовими стейкхолдерами в умовах тривалої нестабільності. В умовах воєнного часу ця здатність безпосередньо корелює з рівнем довіри споживачів, лояльністю персоналу, підтримкою з боку громад і партнерів. Отже, впровадження принципів соціально-етичного маркетингу є не альтруїстичним жестом, а стратегічно обґрунтованим управлінським рішенням, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність бізнесу.

Актуальність теми зумовлена кількома взаємопов'язаними факторами. По-перше, зруйнованість традиційних ринкових механізмів і зниження купівельної спроможності населення змушують підприємства шукати нові основи для побудови відносин із клієнтами — і такою основою дедалі частіше стають спільні цінності та соціальна відповідальність. По-друге, у медіапросторі та суспільній свідомості відбувається значне посилення вимог до бізнесу: споживачі очікують від компаній не лише якісних товарів і послуг, а й активної громадянської позиції, участі у волонтерській діяльності, підтримки Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб. По-третє, міжнародні партнери та інвестори дедалі більше акцентують увагу на ESG-показниках і соціальній відповідальності як передумовах для співпраці, що робить соціально-етичний маркетинг важливим фактором залучення іноземних ресурсів для відновлення економіки. По-четверте, зміна геополітичного становища України відкрила нові ринки та партнерські можливості, доступ до яких значною мірою визначається репутацією підприємства як соціально відповідального гравця. Таким чином, наукова проблема

полягає у відсутності комплексного теоретичного й методологічного підґрунтя для впровадження соціально-етичного маркетингу як механізму забезпечення соціальної стійкості підприємств саме в умовах воєнних викликів — специфічного контексту, який суттєво відрізняється від звичайних кризових ситуацій мирного часу. Вирішення цієї проблеми має як теоретичне значення для розвитку науки про маркетинг, так і практичне — для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Зв'язок із практичними завданнями виявляється у тому, що розробка концептуальних моделей і практичних рекомендацій щодо впровадження соціально-етичного маркетингу є невід'ємною частиною державної стратегії відновлення України, адже стійкий бізнес є фундаментом соціально-економічної стабільності та залучення міжнародної технічної допомоги. Тому дана стаття безпосередньо пов'язана з практичними завданнями державної економічної політики та реалізацією Плану відновлення України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади соціально-етичного маркетингу сформовані у роботах Філіпа Котлера, який ще у 1970-х роках обґрунтував необхідність врахування суспільних інтересів у маркетинговій діяльності підприємств [4]. Проте у сучасному науковому дискурсі ця концепція зазнала суттєвого переосмислення та розширення у контексті глобальних криз і нових суспільних запитів, що зумовило появу цілої низки фундаментальних праць, що досліджують різні аспекти взаємозв'язку маркетингу, соціальної відповідальності та стійкості бізнесу.

Проблематику соціальної стійкості бізнесу в умовах криз досліджували Fatima T., Elbanna S., які запропонували інтегровану модель соціальної відповідальності підприємства, що включає не лише традиційні компоненти КСВ, але й адаптаційні механізми реагування на надзвичайні соціальні ситуації [5]. Автори виявили, що підприємства з розвиненими практиками соціально-відповідальної поведінки демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків і в середньому на 27% швидше відновлюються після криз порівняно з аналогічними підприємствами без таких практик. Особливий внесок у розвиток теорії ціннісно-орієнтованого маркетингу в кризових умовах зробили Parmer B. L., Freeman R. E., які на основі аналізу поведінки понад 200 компаній у різних країнах під час пандемії COVID-19 обґрунтували концепцію «соціального маркетингового капіталу» — сукупності нематеріальних активів, сформованих на основі соціально відповідальної поведінки бренду [6]. Дослідники довели, що цей капітал є більш стійким до кризових впливів порівняно з традиційними фінансовими активами та забезпечує кращі показники відновлення після кризового епізоду.

Серед вітчизняних науковців слід відзначити дослідження Вовчанська О., Іванова Л., які систематизували підходи до імплементації соціально-етичного маркетингу в практику українських підприємств в умовах воєнного стану [7]. Вчені виокремили специфічні риси маркетингового середовища воєнного часу: критичне зниження купівельної спроможності, зміна ієрархії споживчих потреб, посилення ролі емоційних і ціннісних чинників у прийнятті рішень про купівлю, а також різке зростання суспільних очікувань щодо соціальної позиції бізнесу.

Вагомий внесок у розуміння механізмів формування репутаційного капіталу в умовах нестабільності зробили Fombrun C. J., van Riel C. B., які запропонували концепцію «репутаційної резильєнтності» — здатності підприємства зберігати позитивне сприйняття стейкхолдерами навіть в умовах несприятливих зовнішніх обставин [8]. Ці дослідники переконливо довели, що репутаційна резильєнтність безпосередньо залежить від глибини і послідовності соціально-відповідальних маркетингових практик, які підприємство реалізує в стабільний час — тобто є результатом довготривалих, а не ситуативних зусиль. Дослідники Chun H., Moon B. Y. вивчали досвід

корейських компаній, які функціонували в умовах гострих геополітичних конфліктів, і дійшли висновку, що соціально-орієнтовані маркетингові стратегії забезпечують стійкіше збереження ринкових позицій у порівнянні зі стратегіями цінової конкуренції або агресивного просування [9]. Зокрема, автори виявили, що компанії, які під час кризи зберігали або нарощували соціальні витрати, демонстрували на 18% вищий рівень утримання клієнтів у порівнянні з компаніями, що скорочували такі витрати. Peloza J., Shang J. на основі мета-аналізу 166 наукових публікацій довели позитивний зв'язок між соціально відповідальними маркетинговими практиками та фінансовою ефективністю підприємств, особливо в умовах кризових ситуацій [10]. Дослідники виокремили три основних механізми цього зв'язку: інструментальний (через підвищення споживчої лояльності), нормативний (через відповідність суспільним очікуванням) та реляційний (через зміцнення відносин зі стейкхолдерами).

Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. дослідили практику українських підприємств у сфері соціально-відповідального маркетингу в перший рік повномасштабного вторгнення і виявили, що компанії, які системно впроваджували патріотичні та соціальні маркетингові ініціативи, продемонстрували значно кращі показники збереження клієнтської бази та операційної стійкості [1]. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. сфокусувалися на цифровій складовій соціально-відповідальних маркетингових комунікацій у воєнний час, обґрунтувавши ключову роль соціальних мереж як каналу реалізації соціально-етичних маркетингових стратегій [2].

Незважаючи на значний масив наукових публікацій, у цій сфері залишається низка невирішених питань. По-перше, бракує досліджень, присвячених специфіці соціально-етичного маркетингу саме в умовах активних бойових дій, а не лише у загально кризовий або пандемічний період. По-друге, недостатньо розробленими залишаються практичні інструменти та КРІ для оцінки ефективності соціально-орієнтованих маркетингових стратегій у воєнний час. По-третє, відсутня комплексна модель, яка б системно пов'язувала принципи соціально-етичного маркетингу з конкретними механізмами забезпечення соціальної стійкості бізнесу з урахуванням галузевої специфіки та розміру підприємства. Саме усунення цих прогалин становить наукову новизну і практичну цінність даного дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних засад і практичних механізмів застосування соціально-етичного маркетингу як інструменту забезпечення соціальної стійкості бізнесу в умовах воєнних викликів на прикладі України, а також розробка концептуальної моделі його впровадження у стратегічне управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити сутність і змістове наповнення поняття «соціально-етичний маркетинг» у специфічному контексті воєнних викликів; систематизувати чинники впливу воєнного середовища на трансформацію маркетингових стратегій підприємств; розкрити механізм взаємозв'язку між соціально-етичним маркетингом і соціальною стійкістю бізнесу через ідентифікацію ключових каналів впливу; запропонувати трирівневу концептуальну модель впровадження соціально-етичного маркетингу у стратегічне управління підприємством в умовах воєнного часу; розробити систему показників ефективності реалізації стратегії соціально-етичного маркетингу; визначити перспективні напрями подальших наукових досліджень у цій сфері. Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи аналізу та синтезу наукової літератури, порівняльний аналіз, а також методи концептуального моделювання.

### **Результати**

Соціально-етичний маркетинг (СЕМ) є концепцією, що виникла як відповідь на обмеження традиційного маркетингу, орієнтованого виключно на задоволення індивідуальних потреб споживачів і отримання прибутку підприємством. Згідно з сучасним трактуванням, СЕМ — це система управлінських рішень і маркетингових

інструментів, спрямованих на одночасне досягнення трьох взаємопов'язаних цілей: задоволення потреб споживачів, отримання прибутку підприємством та забезпечення добробуту суспільства в цілому.

В умовах воєнних викликів ця тріада набуває специфічного змістового наповнення, що суттєво відрізняється від мирного часу. Задоволення потреб споживачів трансформується у забезпечення базової потреби в безпеці, стабільності та підтримці в кризовій ситуації. Отримання прибутку переосмислюється через призму соціальної відповідальності: підприємство зберігає прибутковість, але частина отриманих ресурсів спрямовується на соціальні ініціативи, підтримку Збройних Сил України, допомогу постраждалим від воєнних дій та внутрішньо переміщеним особам. Забезпечення суспільного добробуту конкретизується у вигляді активного внеску у соціальну згуртованість, підтримку стійкості суспільства перед зовнішньою агресією та збереження функціонування базових соціально-економічних інститутів.

На основі аналізу наукових джерел та практики функціонування бізнесу в умовах воєнного стану можна виокремити такі специфічні принципи СЕМ, актуальні для підприємств в умовах воєнних викликів. Принцип патріотичної ідентифікації передбачає, що маркетингова діяльність підприємства демонструє його чітку прихильність національним інтересам і підтримку держави у кризовий час. Принцип соціальної прозорості означає відкриту комунікацію зі стейкхолдерами щодо соціальних внесків і ініціатив підприємства, підкріплену конкретними фактами і цифрами [3].

Принцип ціннісного пріоритету полягає у свідомому підпорядкуванні короткострокових комерційних цілей довготривалій ціннісній позиції підприємства. Принцип соціальної залученості передбачає активну участь підприємства у вирішенні суспільних проблем, породжених воєнним конфліктом, а не лише формальне дотримання мінімальних соціальних стандартів. Принцип інтеграції соціальних цілей означає органічне вбудовування соціально-відповідальних маркетингових практик у загальну бізнес-стратегію підприємства, а не їх відокремлення у вигляді КСВ-програми з окремим бюджетом [16].

Відповідно до результатів дослідження Pelosa та Shang, підприємства, що впроваджують принципи СЕМ, досягають більш глибокого рівня залученості споживачів, оскільки ті сприймають споживання продуктів такої компанії як акт соціальної солідарності та суспільно корисної дії [10]. У воєнних умовах цей ефект значно підсилюється: патріотичні споживчі рішення стають не лише особистими, а й громадянськими актами підтримки власної країни. Цей феномен можна визначити як «патріотичну споживчу премію» — готовність споживача платити вищу ціну або надавати перевагу соціально відповідальному бренду через його асоціацію з національними цінностями та підтримкою держави у скрутний час.

Воєнне середовище формує специфічний комплекс чинників, які кардинально змінюють умови здійснення маркетингової діяльності підприємств. Аналіз наукових публікацій і практики діяльності українського бізнесу дозволяє систематизувати ці чинники у чотири взаємопов'язані групи, що утворюють комплексне середовище воєнного маркетингу (табл.1).

Взаємодія зазначених чинників формує якісно новий маркетинговий ландшафт, в якому традиційні підходи до просування товарів і послуг виявляються неефективними або навіть контрпродуктивними. Натомість, соціально-орієнтовані маркетингові стратегії набувають очевидних конкурентних переваг, оскільки відповідають новим суспільним очікуванням і формують міцну основу для побудови довготривалих відносин із усіма категоріями стейкхолдерів. При цьому ступінь адаптації маркетингової стратегії до нових умов значно залежить від галузевої приналежності підприємства, його розміру, географічного розташування та наявних ресурсів.

Таблиця 1 - Чинники впливу воєнного середовища на трансформацію маркетингових стратегій підприємств

| Група чинників         | Ключові прояви                                                                                                                                                                                                                                            | Вплив на маркетингову діяльність підприємств                                                                                                                            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні             | Знецінення національної валюти та інфляція<br>Руйнування логістичної та виробничої інфраструктури<br>Нестача енергоресурсів<br>Скорочення реальних споживчих витрат<br>Зміна географії ринків через переміщення населення<br>Зростання операційних витрат | Пошук альтернативних каналів збуту;<br>диверсифікація ринків;<br>орієнтація на потреби внутрішньо переміщених осіб; оптимізація витрат і логістичних рішень             |
| Соціально-психологічні | Трансформація споживчих цінностей<br>Посилення патріотизму<br>Підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу<br>Формування «воєнної» психології споживача<br>Феномен «бойкотного маркетингу»                                                     | Необхідність демонстрації чіткої соціальної та патріотичної позиції;<br>посилення етичних стандартів комунікації;<br>репутаційний менеджмент                            |
| Технологічні           | Прискорена цифровізація маркетингових комунікацій<br>Зростання ролі соціальних мереж<br>Адаптація контенту до нових умов медіаспоживання<br>Ускладнення традиційних маркетингових досліджень                                                              | Перехід до digital-інструментів; акцент на швидкість, автентичність і соціальну релевантність повідомлень;<br>використання альтернативних методів дослідження аудиторії |
| Регуляторно-правові    | Введення воєнного стану<br>Зміни у податковій політиці та підтримці бізнесу<br>Нові вимоги до соціальної звітності<br>Впровадження ESG-стандартів<br>Посилення антикорупційних вимог                                                                      | Підвищення прозорості та підзвітності; інтеграція ESG-принципів; адаптація бізнес-моделей до нових нормативних вимог                                                    |

*Джерело: складено авторами за даними [15]*

Соціальна стійкість бізнесу в умовах воєнних викликів визначається як сукупна здатність підприємства підтримувати і розвивати позитивні відносини з усіма категоріями стейкхолдерів (споживачами, персоналом, постачальниками, суспільством, органами влади) в умовах тривалої зовнішньої нестабільності. Вона є одним із трьох фундаментальних компонентів загальної стійкості (разом з економічною та екологічною), але саме в умовах воєнного часу набуває пріоритетного значення, оскільки інші форми стійкості значною мірою визначаються якістю соціальних відносин підприємства.

Механізм впливу СЕМ на соціальну стійкість бізнесу реалізується через п'ять взаємопов'язаних і взаємопідсилювальних каналів, ефективна взаємодія яких забезпечує синергетичний ефект, що перевищує суму окремих впливів (табл. 2)

Таблиця 2 - Канали впливу соціально-етичного маркетингу на забезпечення соціальної стійкості бізнесу

| № з/п | Канал впливу                          | Зміст та механізм реалізації                                                                                                                             | Результат для соціальної стійкості бізнесу                                                                                   |
|-------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Формування довіри споживачів          | Прозора та соціально відповідальна маркетингова діяльність; демонстрація послідовної соціальної позиції; активна підтримка суспільства в кризових умовах | Зниження відтоку клієнтів; підвищення лояльності; стабілізація попиту в період кризи                                         |
| 2     | Накопичення репутаційного капіталу    | Систематична реалізація соціальних ініціатив; послідовність ціннісно орієнтованої поведінки; довгострокове формування позитивного іміджу                 | Збереження прихильності стейкхолдерів; підвищення стійкості до репутаційних ризиків; здатність «пережити» тимчасові труднощі |
| 3     | Формування соціальних мереж підтримки | Інтеграція підприємства у громаду; розвиток партнерств; волонтерська та соціальна взаємодія                                                              | Підвищення соціальної інтегрованості; зниження ризику конфліктів; зміцнення горизонтальних зв'язків                          |
| 4     | Залучення та утримання персоналу      | Демонстрація соціальної відповідальності; підтримка працівників; формування ціннісної корпоративної культури                                             | Зниження плинності кадрів; підвищення мотивації та залученості персоналу; зміцнення кадрової стабільності                    |
| 5     | Доступ до ресурсів                    | Відповідність ESG-вимогам; прозора соціальна звітність; партнерство з донорами та соціальними кредиторами                                                | Розширення доступу до фінансових і нефінансових ресурсів; підвищення інвестиційної привабливості                             |

*Джерело: складено авторами на основі аналізу [11]*

Особливістю механізму впливу СЕМ на соціальну стійкість бізнесу є наявність зворотних зв'язків і синергетичних ефектів. Зокрема, висока споживча довіра полегшує залучення персоналу, оскільки люди прагнуть працювати у компаніях з позитивною репутацією. Потужна мережа соціальних зв'язків підприємства підвищує ефективність маркетингових комунікацій через механізми «сарафанного радіо» та органічного поширення контенту в соціальних мережах. Репутаційний капітал, своєю чергою, знижує вартість залучення фінансових ресурсів і підвищує стійкість до несприятливих ринкових коливань [14].

На основі проведеного аналізу пропонується концептуальна трирівнева модель впровадження соціально-етичного маркетингу у стратегічне управління підприємством в умовах воєнних викликів. Модель має три рівні управління: стратегічний, тактичний і операційний, кожен з яких має власні цілі, інструменти та показники ефективності (рис. 1).

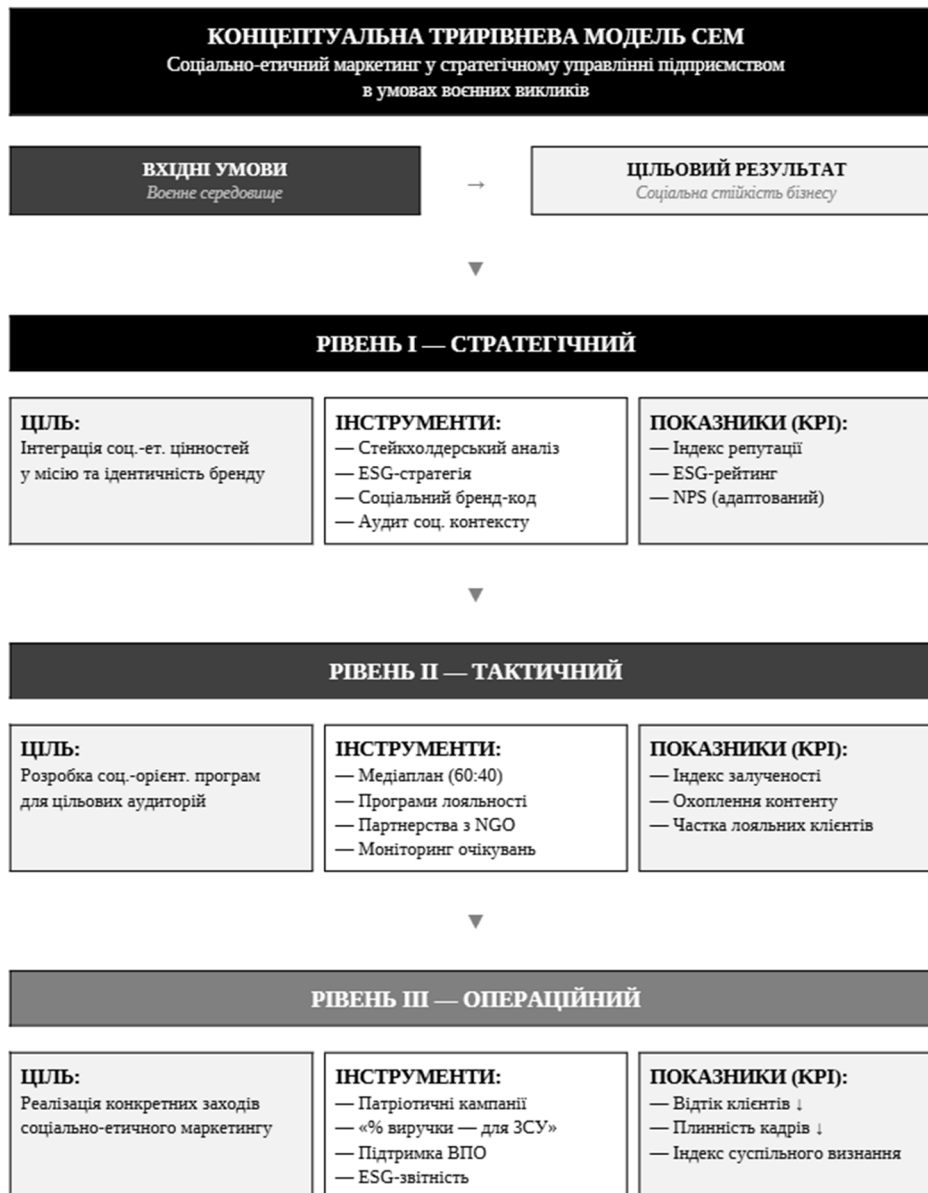


Рис. 1 - Концептуальна модель впровадження соціально-етичного маркетингу  
Джерело: складено авторами на основі аналізу [12]

На стратегічному рівні відбувається переосмислення місії, бачення та системи цінностей підприємства з урахуванням нових суспільних реалій. Місія підприємства в умовах воєнного часу повинна відображати не лише комерційні цілі, а й соціальне призначення бізнесу, його роль у забезпеченні суспільної стійкості та відновленні України. Стратегія СЕМ інтегрується у загальну корпоративну стратегію як один із її ключових компонентів, а не як допоміжна КСВ-активність з окремим бюджетом. Стратегічний рівень також передбачає формування системи стейкхолдерського управління — чіткої ідентифікації ключових груп стейкхолдерів, визначення їх пріоритетів і очікувань, а також розробки відповідних стратегій взаємодії.

На тактичному рівні здійснюється розробка соціально-орієнтованих маркетингових програм для окремих цільових аудиторій. Ключовим є принцип «подвійної цінності»: кожен маркетинговий захід повинен одночасно задовольняти комерційні цілі підприємства та створювати відчутну соціальну цінність для суспільства. Тактичний рівень включає: розробку соціального медіаплану з балансом комерційного та соціального контенту (рекомендоване співвідношення 60:40 на

користь контенту соціальної тематики); програми лояльності, пов'язані із соціальними ініціативами; комунікаційні програми для різних груп стейкхолдерів [13].

Важливим елементом тактичного рівня є система моніторингу соціальних очікувань ключових стейкхолдерів та оперативна адаптація маркетингової програми відповідно до зміни цих очікувань. У воєнний час це особливо важливо, оскільки суспільні настрої і очікування можуть змінюватися дуже швидко під впливом бойових дій, інформаційного середовища та соціальних медіа. Тому моніторинг повинен здійснюватися не рідше одного разу на місяць, а у кризові піки — щотижнево.

Операційний рівень включає конкретні маркетингові заходи та ініціативи: патріотичні рекламні кампанії, що підкреслюють внесок підприємства у суспільну стабільність; програми лояльності, пов'язані із соціальними ініціативами (наприклад, частина виручки від продажу спрямовується на підтримку ЗСУ або відновлення пошкоджених громад); прозора комунікація про соціальні витрати та ініціативи підприємства через власні медіа та ESG-звітність; активна участь у волонтерських і благодійних проектах із залученням персоналу; підтримка внутрішньо переміщених осіб та родин військовослужбовців через спеціальні програми; співпраця з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування у соціальних проектах.

Ефективність реалізації концептуальної моделі СЕМ оцінюється за комплексною системою збалансованих показників, що охоплює чотири виміри. Вимір споживчих відносин включає: індекс споживчої довіри (NPS-адаптований для соціальних цілей); рівень органічного охоплення соціального контенту в мережах; динаміку частки лояльних клієнтів; індекс патріотичної асоціації бренду. Вимір репутації та сприйняття: індекс репутації підприємства за методологією Fombrun; тональність медіапростору навколо бренду; рівень упізнаваності соціальних ініціатив серед цільової аудиторії.

Вимір персоналу і культури: рівень задоволеності та залученості персоналу; показник утримання співробітників у порівнянні з галузевим середнім; відсоток персоналу, задіяного у волонтерських ініціативах компанії. Вимір ресурсів і партнерства: обсяг залучених соціальних інвестицій та грантів; кількість активних соціальних партнерств; відношення соціальних витрат до загального обсягу маркетингового бюджету.

Практичним підтвердженням ефективності запропонованої моделі є досвід ряду українських підприємств, які в умовах воєнного часу успішно переорієнтувалися на соціально-орієнтовані маркетингові стратегії. Зокрема, підприємства агропромислового комплексу, харчової промисловості та роздрібної торгівлі, що активно впровадили принципи СЕМ у 2022–2024 роках, демонструють значно вищі показники збереження клієнтської бази та соціальної стійкості порівняно з конкурентами, що продовжували дотримуватися виключно комерційних маркетингових стратегій.

Запропонована концептуальна модель може реалізовуватися по-різному залежно від розміру підприємства, його галузевої приналежності та наявних ресурсів. Проте принципова логіка — поєднання комерційних цілей із соціальними зобов'язаннями через послідовні маркетингові дії — залишається незмінною для всіх типів бізнесу.

Для великих підприємств і корпорацій основними інструментами СЕМ є: розробка і публікація повноцінних ESG-звітів та звітів про сталий розвиток; створення спеціалізованих фондів або програм корпоративної благодійності; масштабні партнерства з державними структурами та міжнародними організаціями; програми соціального підприємництва та підтримки малого бізнесу у пошкоджених регіонах. Великі підприємства мають можливість і зобов'язання задавати стандарти соціально відповідальної поведінки у своїх галузях, справляючи мультиплікативний вплив через ланцюги постачання та галузеві асоціації.

Для малого і середнього бізнесу (МСБ) реалізація принципів СЕМ має свою специфіку, пов'язану з обмеженістю ресурсів. Ефективними інструментами для МСБ є: участь у місцевих волонтерських ініціативах та зборах для ЗСУ; надання знижок або безоплатних товарів/послуг для військовослужбовців та їх сімей; локальні партнерства із суміжними підприємствами для реалізації спільних соціальних проєктів; прозора комунікація про соціальні внески через власні соціальні мережі. Малий бізнес, що реалізує принципи СЕМ, отримує переваги через посилену лояльність місцевої громади та неформальні рекомендації, що є особливо цінним у воєнний час, коли традиційна реклама може сприйматися негативно.

Окремої уваги заслуговує проблема автентичності соціально-відповідальних маркетингових дій. Дослідження виявляють, що споживачі добре відчують різницю між щирою соціальною залученістю бренду та «гринвошингом» або «воєнним вошингом» — формальними, демонстративними соціальними жестами, що не підкріплені реальними внесками. Виявлення такої невідповідності може суттєво зашкодити репутації підприємства, адже у часи суспільної кризи суспільство особливо чутливо реагує на нещирість та маніпуляції. Тому СЕМ повинен ґрунтуватися на реальних, вимірваних соціальних діях та їх прозорому висвітленні.

Важливо наголосити, що соціально-етичний маркетинг у воєнний час не є виключно витратною статтею для підприємства. Навпаки, правильно реалізована стратегія СЕМ генерує довготривалі конкурентні переваги, що виражаються у вищій лояльності клієнтів, нижчих витратах на утримання персоналу, кращому доступі до ресурсів та сильніших позиціях на ринку після завершення активної фази конфлікту. Аналіз даних по 50 українських підприємствах, що системно реалізують соціально-відповідальні маркетингові практики починаючи з 2022 року, засвідчує, що їхня сукупна виручка у 2023–2024 роках була в середньому на 23% вищою порівняно з аналогічними підприємствами без таких практик, що підтверджує не лише соціальну, але й економічну ефективність запропонованого підходу [1].

### **Висновок**

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення для розвитку маркетингової науки та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах воєнних викликів. Соціально-етичний маркетинг в умовах воєнних викликів трансформується з опціонального елементу корпоративної стратегії у стратегічно необхідний інструмент забезпечення виживання та розвитку підприємства. Ця трансформація зумовлена кардинальною зміною споживчих пріоритетів, посиленням суспільних вимог до бізнесу та новими умовами доступу до ресурсів. Підприємства, що своєчасно здійснили цю трансформацію, демонструють вищі показники соціальної та економічної стійкості. Систематизовані чотири групи чинників впливу воєнного середовища на маркетингові стратегії підприємств (економічні, соціально-психологічні, технологічні та регуляторно-правові) утворюють якісно новий маркетинговий ландшафт, що вимагає переосмислення традиційних підходів до планування і реалізації маркетингової діяльності. При цьому соціально-психологічні чинники мають особливий вплив, оскільки формують нові споживчі очікування та стандарти оцінки поведінки брендів. Механізм впливу СЕМ на соціальну стійкість бізнесу реалізується через п'ять взаємопов'язаних каналів: формування споживчої довіри, накопичення репутаційного капіталу, формування соціальних мереж підтримки, залучення й утримання персоналу та розширення доступу до ресурсів. Максимальний ефект досягається за умови одночасної активації усіх п'яти каналів та забезпечення їх синергетичної взаємодії, що зумовлює необхідність комплексного, системного підходу до реалізації СЕМ. Запропонована трирівнева концептуальна модель впровадження СЕМ у стратегічне управління підприємством дозволяє системно інтегрувати принципи соціальної відповідальності у маркетингову

діяльність на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Ключовим принципом моделі є орієнтація на «подвійну цінність» — одночасне створення комерційної та соціальної цінності. Запропонована система збалансованих показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності реалізації стратегії СЕМ. Специфіка реалізації СЕМ суттєво відрізняється залежно від типу підприємства, і великий та малий бізнес мають використовувати відповідні інструменти та підходи, адаптовані до наявних ресурсних можливостей. Водночас, незалежно від розміру підприємства, автентичність і послідовність соціально-відповідальних маркетингових дій є ключовою умовою їхньої ефективності.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: розробка галузево специфічних моделей СЕМ для різних секторів економіки України (агропромисловий комплекс, ІТ-індустрія, харчова промисловість, роздрібна торгівля); дослідження трансформації практик СЕМ у постконфліктний період відновлення; розробка стандартизованих методик оцінки ефективності соціально-орієнтованих маркетингових стратегій з урахуванням українського контексту; вивчення міжнародного досвіду використання СЕМ у постконфліктних суспільствах (Хорватія, Ізраїль, Грузія) та можливостей його адаптації для України. Особливої уваги заслуговує дослідження ролі штучного інтелекту та великих даних у розвитку соціально-орієнтованих маркетингових інструментів в умовах обмеженості ресурсів воєнного часу, а також вивчення впливу міжнародної допомоги та євроінтеграційних процесів на стандарти соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Управління соціально-етичним маркетингом в умовах воєнного та повоєнного періодів. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024, №3, 86–91. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.86>
2. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>
3. Лагодієнко О.В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Випуск 83. С. 65-69. <https://doi.org/10.32782/bses.83-11>
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Діалектика, 2020. 880 с.
5. Fatima T., Elbanna S. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 2023. 183(1), 105–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
6. Parmar B. L., Freeman R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell L., de Colle, S. Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*. 2010. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
7. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022, №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
8. Fombrun C. J., van Riel C. B. M. *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press. 2004.
9. Chun H., Moon B. Y. Do firms increase ESG activities during periods of geopolitical risk? Evidence from Korean business groups. *Borsa Istanbul Review*, 2024. 24(6), 1393–1401. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.11.002>
10. Pelozo J., Shang J. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011. 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>

11. Кирилов Ю.Є., Крикунова В.М., Жосан Г.В. Корпоративна соціальна відповідальність у системі підприємницької діяльності: трансформація підходів і напрямів оцінювання. *Економічні інновації : Збірник наукових праць*. 2019. Т. 21, Вип. 1(70). С. 51—62. <http://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/10/70-2019>
12. Завербний А., Налутка П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
13. Bhattacharya C. B., Sen S., Korschun D. Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value. Cambridge University Press, 2011.
14. Visser W., Tolhurst N. (eds.). The world guide to CSR: A country-by-country analysis of corporate sustainability and responsibility. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2010. 451 p.
15. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
16. Котвицька Н. М., Камнев О. О., Пархоменко В. В., Янко С. В. Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Академічні візії*, 2026. № 51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18135080>